



ATHEXGROUP
Athens Exchange Group

Ο ρόλος του CRO, στη δημιουργία και την ένταξη της λειτουργίας της διαχείρισης κινδύνου στις επιχειρήσεις.



Environmental, Social and corporate Governance. The ESG Index



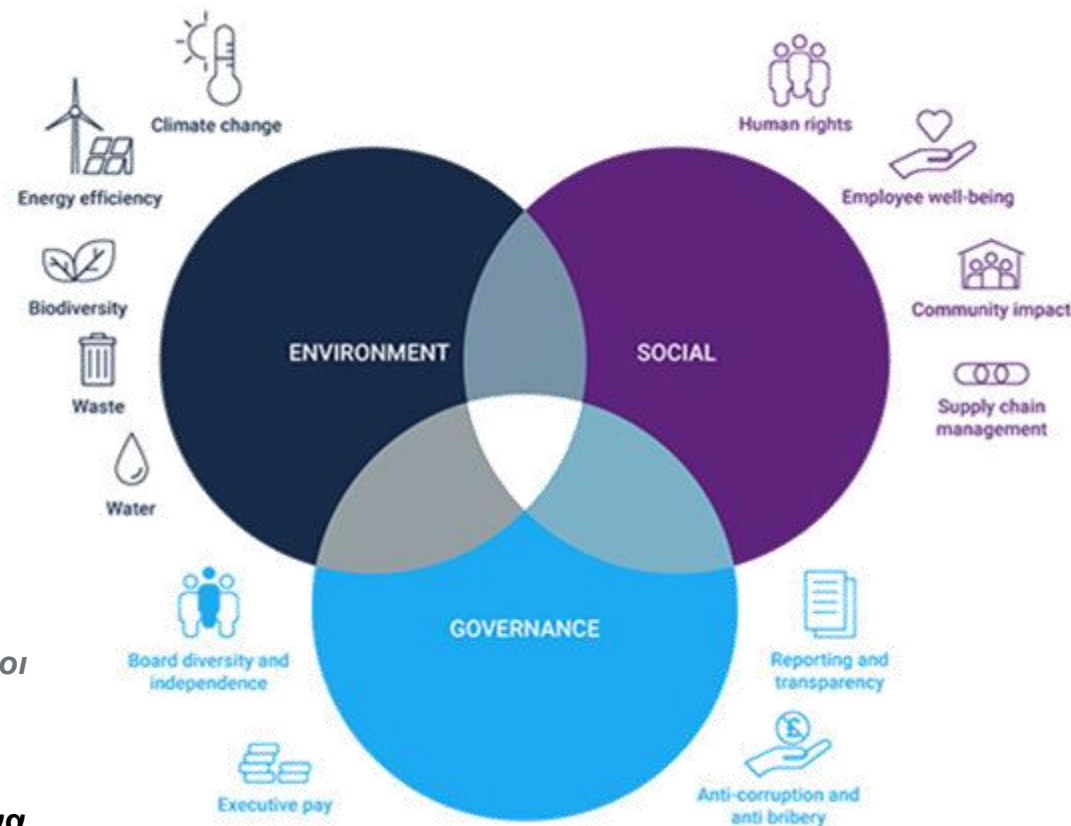
ESG Classification	ID	Metric Title
Governance	C-G1	Sustainability oversight
	C-G2	Business ethics policy
	C-G3	Data security policy

ESG Classification	ID	Metric Title
Governance	A-G1	Business model
	A-G2	Materiality
	A-G3	ESG targets
	A-G4	Variable pay
	A-G5	External assurance

Οι 35 εταιρίες τον Αύγουστο 2021, αριθμούν πλέον 57! [Athex ESG - athexgroup.gr](https://athexgroup.gr/athex-esg)

Στόχος να κινητοποιηθούν περαιτέρω τόσο η επενδυτική κοινότητα όσο και οι εισηγμένες εταιρείες στην ποιοτική διάχυση μη χρηματοοικονομικής πληροφόρησης.

Στο επίκεντρο της επένδυσης ESG είναι η απλή ιδέα ότι **οι εταιρείες είναι πιο πιθανό να επιτύχουν** και να αποφέρουν ισχυρές αποδόσεις εάν δημιουργούν αξία για όλους τους μετόχους τους – τους υπαλλήλους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και την ευρύτερη κοινωνία συμπεριλαμβανομένου του περιβάλλοντος – και όχι μόνο τους ιδιοκτήτες της εταιρείας.



Η μη χρηματο-οικονομική πληροφόρηση των επενδυτών

Γιατί οι πελάτες μας νοιάζονται (*)

- Στην πιο πρόσφατη έρευνά μας για τη στάση των πελατών, όταν ρωτήθηκαν για τη σημασία της ενσωμάτωσης **ESG στις επενδύσεις**, το 78% των πελατών είπε ότι ήταν το ίδιο ή **πιο σημαντική από ό,τι πριν από πέντε χρόνια**.
- Επιπλέον, μέχρι το **2025**, η λεγόμενη «γενιά που βασίζεται στις αξίες» – millennials – θα αντιπροσωπεύει **τα τρία τέταρτα** του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού.
- Μια μελέτη της Morgan Stanley διαπίστωσε ότι οι millennials έχουν **διπλάσιες πιθανότητες** από τον γενικό πληθυσμό **να επενδύσουν** σε εταιρείες με κοινωνικούς ή περιβαλλοντικούς στόχους.
- Και μόνο στη Βόρεια Αμερική αυτή η γενιά, μαζί με τη Generation X, πρόκειται να μοιραστούν μια μεταφορά πλούτου της τάξης των **30 τρισεκατομμυρίων δολαρίων** από τους προκατόχους τους baby boomer τα επόμενα χρόνια.

Characteristics	Maturists (pre-1945)	Baby Boomers (1945-1960)	Generation X (1961-1980)	Generation Y (1981-1995)	Generation Z (Born after 1995)
Formative experiences	Second World War Rationing Fixed-gender roles Rock 'n' Roll Nuclear families Defined gender roles — particularly for women	Cold War Post-War boom "Swinging Sixties" Apollo Moon landings Youth culture Woodstock Family-orientated Rise of the teenager	End of Cold War Fall of Berlin Wall Reagan / Gorbachev Thatcherism Live Aid Introduction of first PC Early mobile technology Latch-key kids; rising levels of divorce	9/11 terrorist attacks PlayStation Social media Invasion of Iraq Reality TV Google Earth Glastonbury	Economic downturn Global warming Global focus Mobile devices Energy crisis Arab Spring Produce own media Cloud computing Wiki-leaks
Percentage in U.K. workforce*	3%	33%	35%	29%	Currently employed in either part-time jobs or new apprenticeships
Aspiration	Home ownership	Job security	Work-life balance	Freedom and flexibility	Security and stability
Attitude toward technology	Largely disengaged	Early information technology (IT) adapters	Digital Immigrants	Digital Natives	"Technoholics" — entirely dependent on IT; limited grasp of alternatives
Attitude toward career	Jobs are for life	Organisational — careers are defined by employers	Early "portfolio" careers — loyal to profession, not necessarily to employer	Digital entrepreneurs — work "with" organisations not "for"	Career multitaskers — will move seamlessly between organisations and "pop-up" businesses
Signature product	 Automobile	 Television	 Personal Computer	 Tablet/Smart Phone	 Google glass, graphene, nano-computing, 3-D printing, driverless cars
Communication media	 Formal letter	 Telephone	 E-mail and text message	 Text or social media	 Hand-held (or integrated into clothing) communication devices
Communication preference	 Face-to-face	 Face-to-face ideally, but telephone or e-mail if required	 Text messaging or e-mail	 Online and mobile (text messaging)	 Facetime
Preference when making financial decisions	 Face-to-face meetings	 Face-to-face ideally, but increasingly will go online	 Online — would prefer face-to-face if time permitting	 Face-to-face	 Solutions will be digitally crowd-sourced

*Percentages are approximate at the time of publication.

(*) [What is ESG and why do we care? - Janus Henderson Investors](#)



Η μη χρηματο-οικονομική πληροφόρηση των επενδυτών, Non-Financial Reporting Directive (*)

L 330/2

EL

Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης

15.11.2014

(8) Οι επιχειρήσεις που εμπίπτουν στην παρούσα οδηγία θα πρέπει να παρέχουν επαρκείς πληροφορίες σχετικά με θέματα που ξεχωρίζουν ως τα πλέον πιθανά να προκαλέσουν τους κυριότερους κινδύνους με σοβαρές επιπτώσεις, μαζί με εκείνους που έχουν ήδη προκληθεί. Η σοβαρότητα των εν λόγω επιπτώσεων θα πρέπει να κρίνεται με βάση την κλίμακα και τη βαρύτητά τους. Οι κίνδυνοι αρνητικών επιπτώσεων μπορούν να προέρχονται από τις ίδιες τις δραστηριότητες της επιχείρησης ή μπορούν να συνδέονται με τις επιχειρησιακές πράξεις της και, κατά περίπτωση και αναλογικά, με τα προϊόντα της, τις υπηρεσίες ή τις υπερβολικές ανάγκες. Αυτά μικρού και μεσαίου μεγέθους.

Οι επιχειρήσεις που εμπίπτουν στην παρούσα οδηγία θα πρέπει να παρέχουν επαρκείς πληροφορίες σχετικά με θέματα που ξεχωρίζουν ως τα πλέον πιθανά να προκαλέσουν τους κυριότερους κινδύνους με σοβαρές επιπτώσεις, μαζί με εκεί-

γ) παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου διασφάλισης της ποιότητας και διαχείρισης κινδύνων της επιχείρησης και, κατά περίπτωση, του τμήματος εσωτερικού ελέγχου της, όσον αφορά τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση και την υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας της ελεγχόμενης οντότητας, συμπεριλαμβανομένης της οικείας ψηφιακής υποβολής εκθέσεων που αναφέρεται στο άρθρο 19δ, χωρίς να παραβιάζει την ανεξαρτησία της οντότητας αυτής.

Παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των:

- συστημάτων εσωτερικού ελέγχου
- συστημάτων διασφάλισης ποιότητας
- **συστημάτων διαχείρισης κινδύνων** και κατά περίπτωση
- του τμήματος εσωτερικού ελέγχου της

(*) [Directive 2014/95/EU](#) Directive 2014/95/EU – also called the Non-Financial Reporting Directive (NFRD)



Η Διαχείριση Κινδύνου εργαλείο για αύξηση της προστιθέμενης αξίας και του νεοτερισμού Ο πήχης είναι ψηλά!

Ένα καλό σύστημα διαχείρισης κινδύνου, είναι κρίσιμο ώστε να εξυπηρετούνται οι προδιαγραφές της συμμόρφωσης της διακυβέρνησης και της πληροφόρησης προς το κοινό.

Εργαζόμαστε για την ευθυγράμμιση της διαχείρισης κινδύνου της επιχείρησης με το σχεδιασμό της προστασίας του περιβάλλοντος και της βιωσιμότητας των αναπτυξιακών σχεδίων της.

Risk management – if executed properly – can be an essential management tool in driving innovation and value creation.

As the former CEO of TNT, a multinational logistics company, I fully understand the need for robust risk management. A sound risk management plan is critical to ensuring compliance with governance and disclosure requirements. It is also necessary to identify and plan for unforeseen events that can cause disruptions in even the most resilient operations.

In 2016, the Financial Stability Board's Taskforce on Climate-related Financial Disclosure highlighted the importance of effective risk disclosure for businesses as they transition to the low-carbon economy. At WBCSD, we fully support the notion that accurate disclosure and reporting will pave the way to a society that evaluates businesses according to their true cost, true profits and true value.

I am therefore very pleased that WBCSD, with the support of the Gordon and Betty Moore Foundation, is working to align enterprise risk management and the environmental conservation and sustainable development agenda.

The world's most pressing problems have significant impacts. This, coupled with evidence that many of these problems are occurring more frequently, is a clear signal that businesses need to understand how these risks (and opportunities) affect their businesses so that they can disclose those that are material to the financial markets.

This study clearly shows a disconnect between enterprise risk management and sustainability practices in most of the businesses studied. It provides a critical starting point for WBCSD and COSO to work together over the coming years to help businesses navigate and prioritize sustainability risks.

The result will be new ways for businesses to protect against emerging challenges and new methods to capitalize on opportunities that create value and drive performance. We look forward to what comes next.

Peter Bakker
President and CEO

WBCSD



<https://www.integratedreporting.org/resource/wbcds-sustainability-and-enterprise-risk-management-the-first-step-towards-integration/>



Αν θέλουμε να δούμε σοβαρά τα θέματα της βιωσιμότητας, θα πρέπει να εκτιμήσουμε την ένταξη της Διαχείρισης Κινδύνου (Enterprise Risk Management), όπως την εισηγείται το πρότυπο **Sustainability Accounting Standards Board**.

[SASB Standards to Inform Enterprise Risk Management \(ERM\) - SASB](#)

Ο απολογισμός της κρίσης και τα ζητήματα που απασχολούν τα Διοικητικά Συμβούλια

Δύο από τα μεγαλύτερα μαθήματα από την πρόσφατη πιστωτική και οικονομική κρίση, σύμφωνα με έκθεση του ΟΟΣΑ (*):

1. Τα Controls δεν ήταν αποτελεσματικά

Όσο εκτεταμένες να ήταν οι ρυθμίσεις, όταν εισηγούνται μέτρα και όχι στόχους, δεν δίνουν δυνατότητα στους οργανισμούς να είναι ουσιαστικοί και αποτελεσματικοί, αλλά τους προτρέπουν να είναι φορμαλιστές και γραφειοκρατικοί. Η νέα τάση των ρυθμιστικών αρχών είναι η μετάβαση από το **Rules Base** στο **Judgment Base** regulation.

2. Η ανάγκη ενδυνάμωσης των πρακτικών για τον έλεγχο και τη διαχείριση κινδύνου, σε όλους τους επιχειρηματικούς κλάδους

Την ουσιαστική και **συστηματική** στοιχειοθέτηση της αναγνώρισης των κινδύνων και της στοιχειοθέτησης του βαθμού επικινδυνότητάς τους, και την μετάπτωση αυτής της λειτουργίας στην περιοχή των εποπτικών λειτουργιών της επιχείρησης, στη δεύτερη γραμμή άμυνας μαζί με την κανονιστική συμμόρφωση για τους χρηματο-οικονομικούς οργανισμούς, ή κοντά στη διασφάλιση της ποιότητας για τις εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Από σχετική έρευνα προς τα μέλη Διοικητικών Συμβουλίων διαφορετικών κλάδων επιχειρήσεων (McKinsey 2011):

- ✓ το 44% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι τα Διοικητικά Συμβούλια των εταιριών τους, απλά επιθεωρούν και εγκρίνουν τις προτάσεις στρατηγικής που εισηγούνται οι εκτελεστικοί διευθυντές
- ✓ το 14% του χρόνου των Διοικητικών Συμβουλίων, διατίθεται στην εκτίμηση των επιχειρηματικών κινδύνων και
- ✓ το 14% των ερωτηθέντων είχε πλήρη κατανόηση των κινδύνων με τους οποίους είναι αντιμέτωπη η επιχείρηση που διευθύνουν
- ✓ το 50% των μελών ΔΣ, υποστήριξαν ότι ο χρονικός ορίζοντας της πληροφόρησης που λαμβάνουν, είναι ιδιαίτερα βραχυπρόθεσμος

(*) Πηγή: OECD (2014), *Risk Management and Corporate Governance*, Corporate Governance, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264208636-en>



Ο πήχης είναι ψηλά!

Ζητήματα που απασχολούν τα Διοικητικά Συμβούλια

Λοιπές αναφορές από την ίδια έκθεση του ΟΟΣΑ:

- Παρ' ότι είναι γενικά αποδεκτό ότι τα Διοικητικά Συμβούλια θα πρέπει να έχουν την ευθύνη να οριοθετούν τη διάθεση ανάληψης ευθύνης ή την ανοχή στους κινδύνους, δίνεται πολύ λίγη κατεύθυνση στο πως μπορούν τα ΔΣ να οδηγηθούν στο σημείο που να μπορούν να θέσουν τέτοιους στόχους, συνυπολογίζοντας τους διαφορετικούς τύπους των κινδύνων, στους οποίους οι σύγχρονες επιχειρήσεις μπορεί να είναι εκτεθειμένες.
- Ένα σημαντικό συμπέρασμα από την αναφορά 2010 της Επιτροπής ΟΟΣΑ για την «Εταιρική Διακυβέρνηση και την Χρηματοοικονομική Κρίση» ήταν ότι η ευθύνη των ΔΣ για τον καθορισμό της στρατηγικής και της διάθεσης ανάληψης κινδύνων, πρέπει να επεκταθεί με τη θέσπιση και εποπτεία συστημάτων διαχείρισης κινδύνου σε όλο το εύρος της επιχείρησης. Η αναφορά σημείωνε ότι σε κάποιες σημαντικές περιπτώσεις, το σύστημα διαχείρισης κινδύνου, δεν ήταν συμβατό με τη στρατηγική της επιχείρησης και τη διάθεση ανάληψης ευθύνης.
- Στην Γερμανία, στις εισηγμένες εταιρίες επιβάλλεται στο ΔΣ να εισάγει κατάλληλους μηχανισμούς και ειδικότερα υλοποιώντας ένα σύστημα παρακολούθησης και ελέγχου, ώστε να διασφαλίζεται ότι οποιαδήποτε εξέλιξη που θέτει σε κίνδυνο την αντοχή και ύπαρξη της εταιρίας, να έχει αναγνωριστεί και επικοινωνηθεί στο Διοικητικό Συμβούλιο σε πρώιμο στάδιο.

(*) Πηγή: OECD (2014), *Risk Management and Corporate Governance*, Corporate Governance, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264208636-en>



Incremental Budgeting vs Zero Base Budgeting (κατάρτιση προϋπολογισμού βαθμιαίας μεταβολής)

Συχνά εστιάζουμε στους στόχους επιχειρηματικής ανάπτυξης και τις προσδοκίες της οικονομικής τους απόδοσης, θεωρώντας δεδομένο ότι αυτό που ήδη έχουμε κατακτήσει, θα είναι πάντα εκεί!

Resource Allocation

Η ελαστικότητα της απορρόφησης των αναθέσεων από το ανθρώπινο δυναμικό, δεν διευκολύνει την ανάδειξη του σημείου καμπής της φροντίδας για τη διατήρηση των επιτευγμάτων προς όφελος των νέων κατακτήσεων. Τα κίνητρα, τα οποία συνήθως προάγουν τους στόχους ανάπτυξης, επιτείνουν το πρόβλημα. Συχνά, δεν έχει αναπτυχθεί ή δεν εξετάζεται η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος ελέγχου στη βάση των KRI's

Η αντίληψη της επικινδυνότητας επαφίεται στα Soft Skills της εκτελεστικής διοικητικής ομάδας

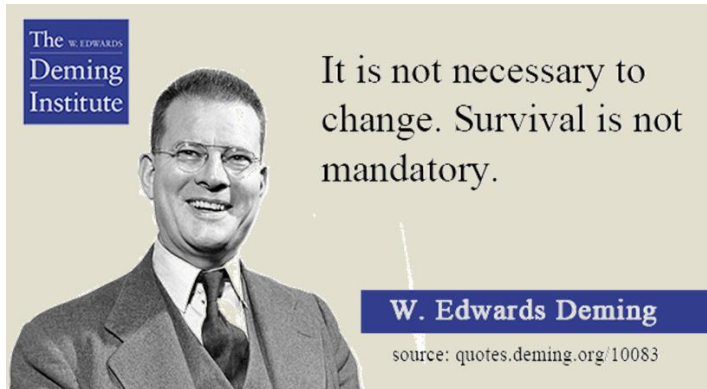
Η διαχείριση κινδύνου, περιορίζεται σε μια ακόμα νέα αρμοδιότητα των Line Managers. Δεν φτιάχνουμε ένα ενιαίο σύστημα με κοινή σύμβαση των ορισμών και των ορίων, των μετρικών και τον έλεγχο.



Ο ρόλος του Chief Risk Officer και της διαχείρισης κινδύνου στην εταιρική διακυβέρνηση

Enterprise Risk Management, a top-down approach

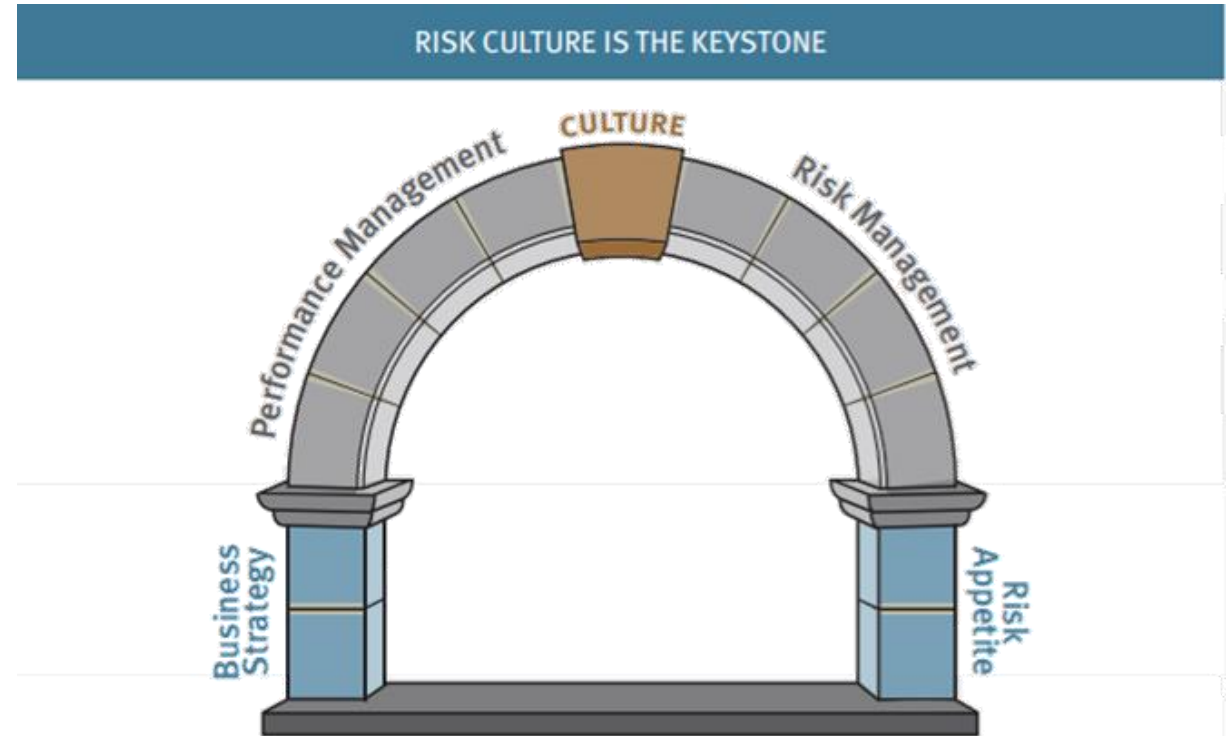
Insanity Is:
Doing the Same Thing Over and Over Again and Expecting Different Results
(Albert Einstein)



Μία κουλτούρα που κινητοποιεί του ανθρώπους, βοηθάει να εξομαλύνονται οι **αναπόφευκτες εντάσεις** μεταξύ της δημιουργίας νέας αξίας για τον οργανισμό και της προστασίας των κατακτήσεων του. Βοηθάει στην εξισορρόπηση μεταξύ **αναπτυξιακής στρατηγικής και διάθεσης ανάληψης κινδύνων**.

Οι τρεις βασικές αξίες του Risk Culture

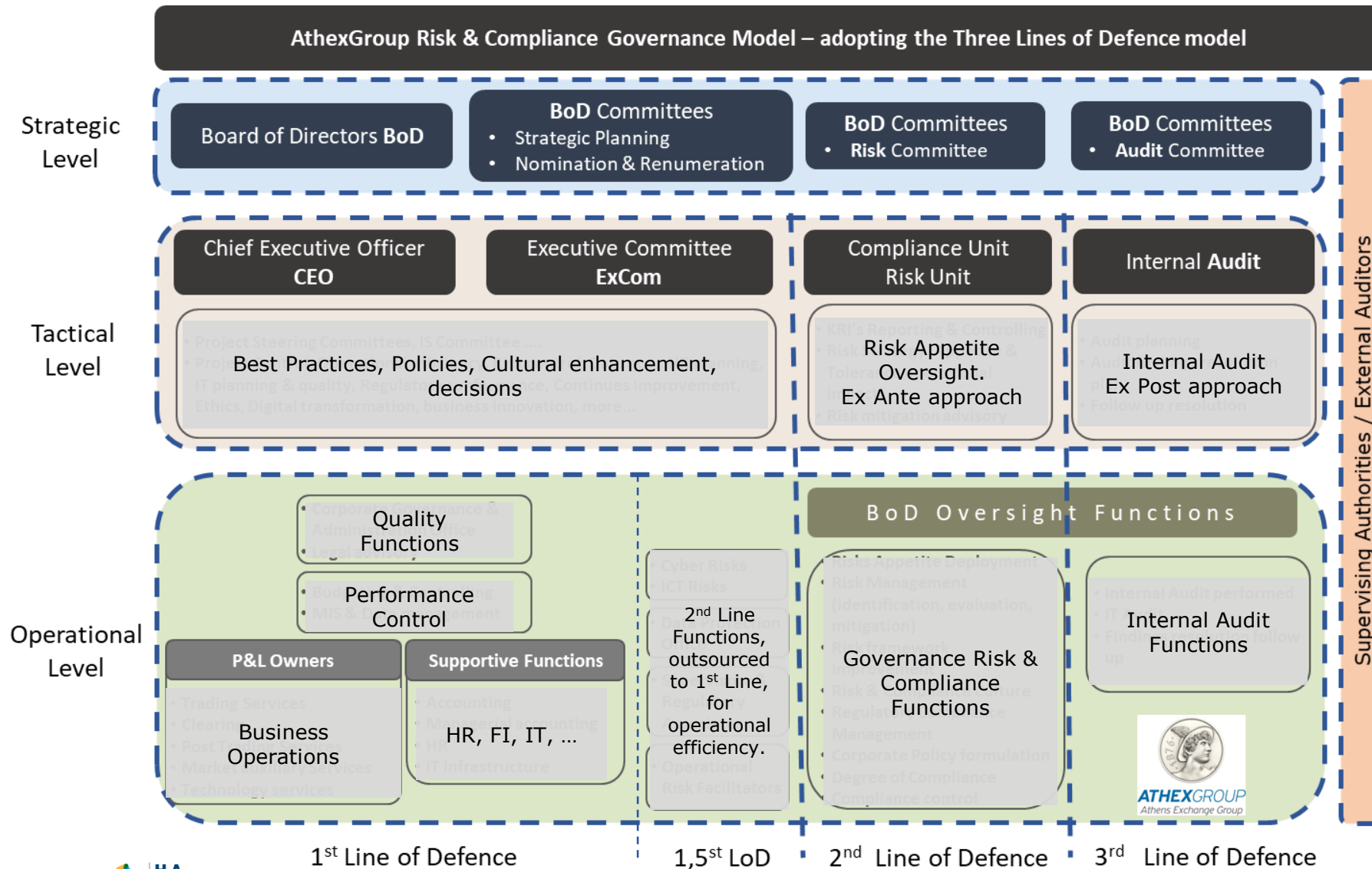
- ✓ Accountability
- ✓ Transparency
- ✓ Integrity



Culture is the keystone that holds things together, providing a source of strength or weakness for the organization. An actionable risk culture helps balance the inevitable tension between (a) creating enterprise value through the strategy and driving performance on the one hand and (b) protecting enterprise value through risk appetite and managing risk on the other hand. In effect, it balances the push between strategy and risk appetite.

Πηγή: Protivity, [Establishing and Nurturing an Effective Risk Culture](#)

Η λειτουργία της διαχείρισης του κινδύνου σαν μέρος της 2^{ης} γραμμής άμυνας, οι γραμμές αναφοράς των CRO, CCO και IA

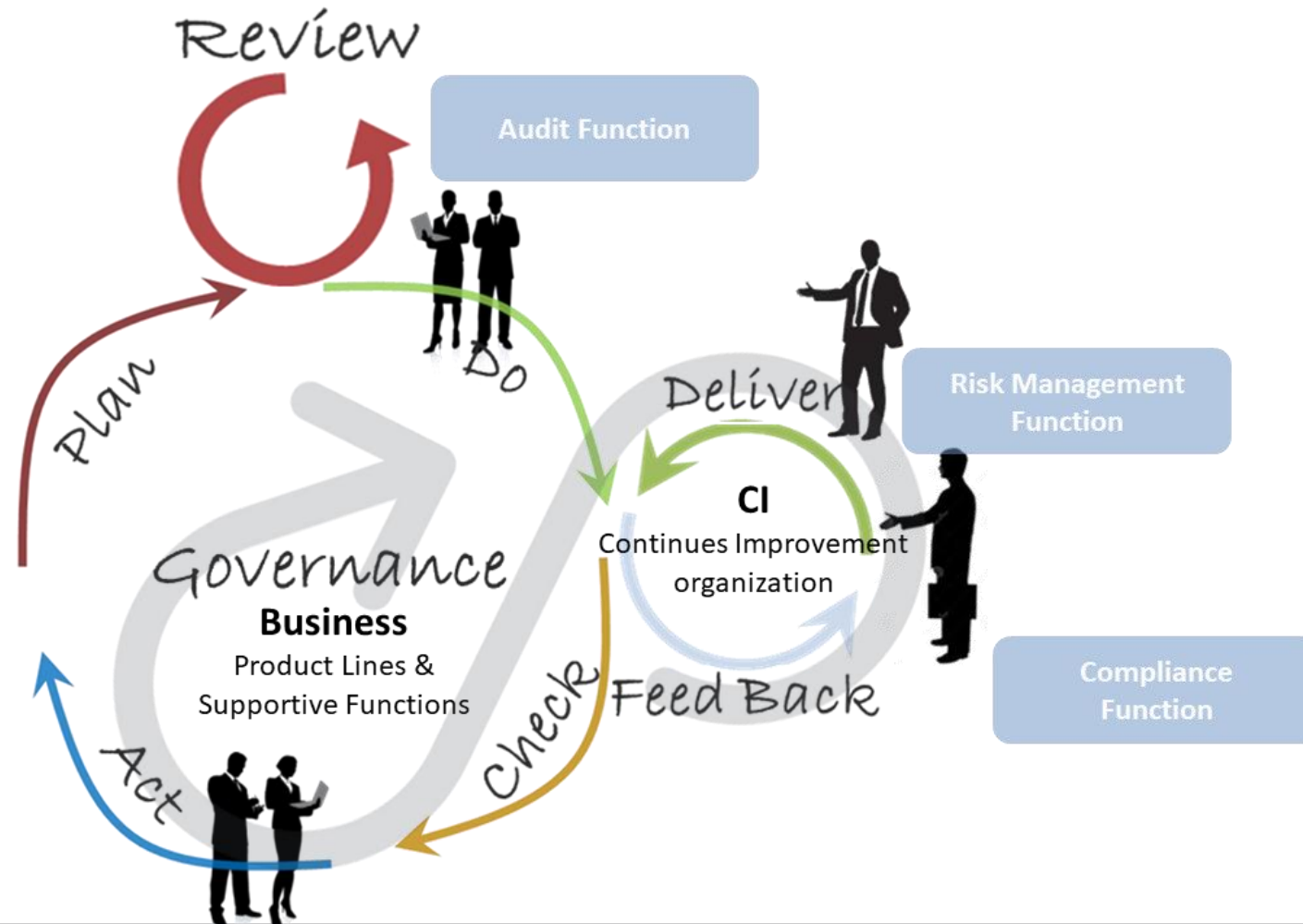


Η εποποιΐα μιας αστοχίας



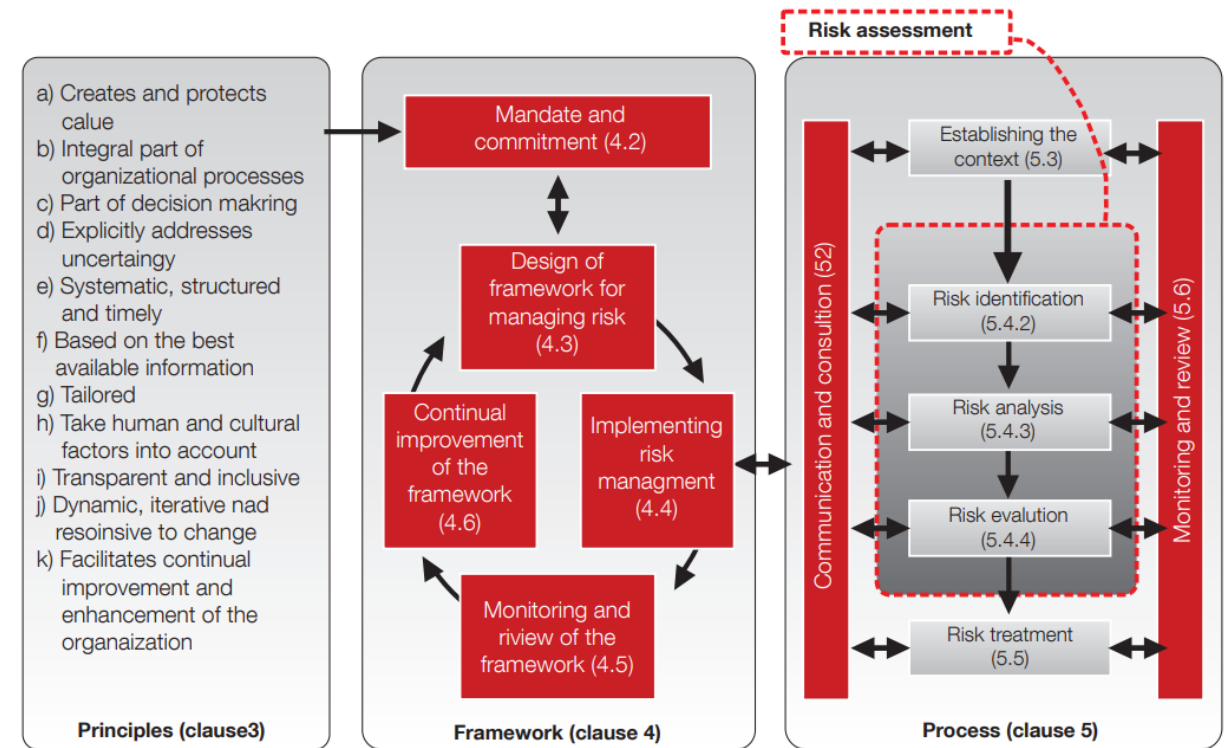
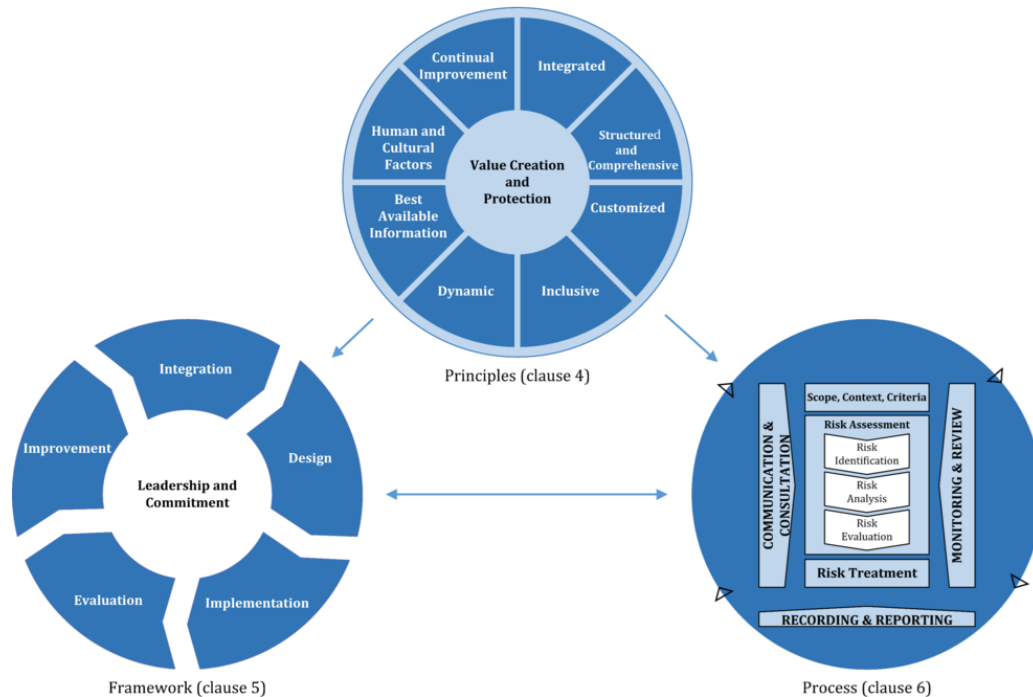
Ο ρόλος του Chief Risk Officer και της διαχείρισης κινδύνου στην συνεχή βελτίωση και τον νεοτερισμό, a bottom-up approach

Προσεγγίζοντας το **Risk-Based Performance Management**,
embed quality cycle PDCA to 1st line while 2nd line motorizes the infinity loop of Continues Improvement

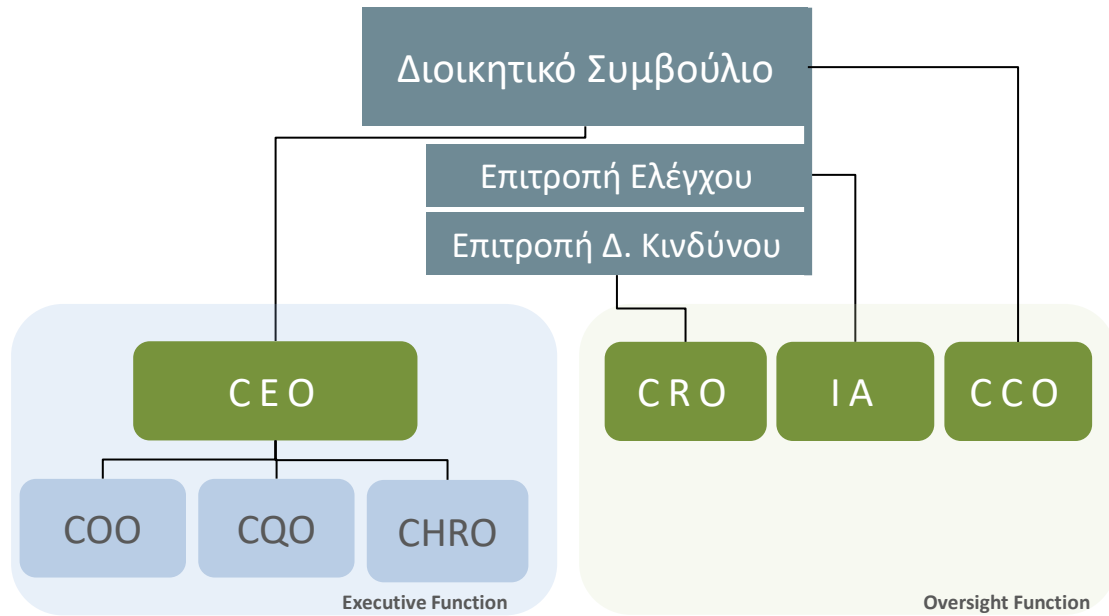


Το σύστημα Διαχείρισης Κινδύνου, σαν ένα νέο *Management System* ο CRO, το στέλεχος που θα δημιουργήσει το σύστημα αυτό στον οργανισμό

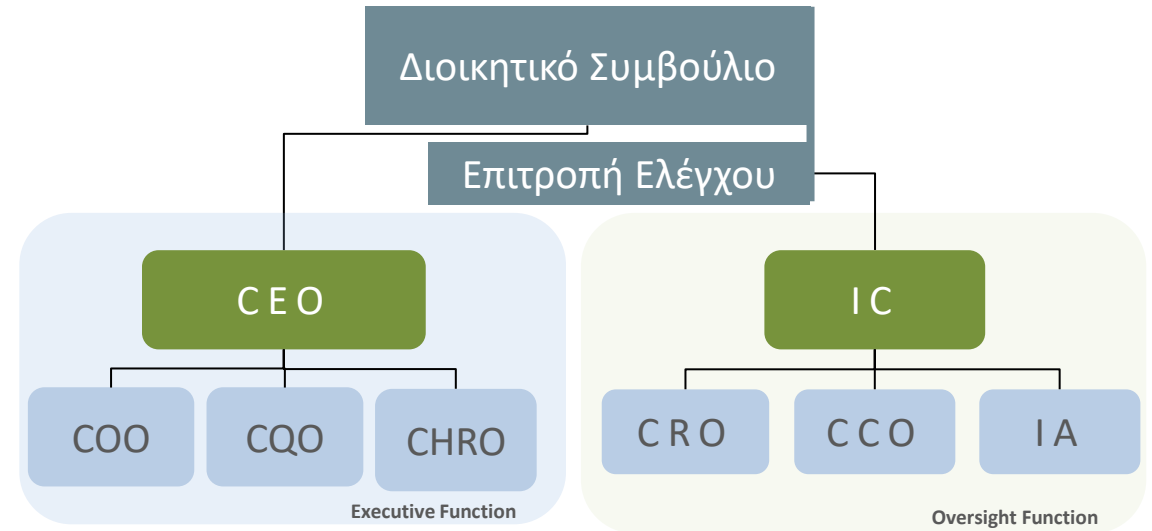
Το ISO 31000 του 2018, οριοθετεί τα χαρακτηριστικά και τους στόχους του συστήματος διαχείρισης κινδύνου. Ειδικότερα πρότυπα, προσεγγίζουν Industry Specific ανάγκες.



Η διοικητική δομή της εποπτείας του Διοικητικού Συμβουλίου



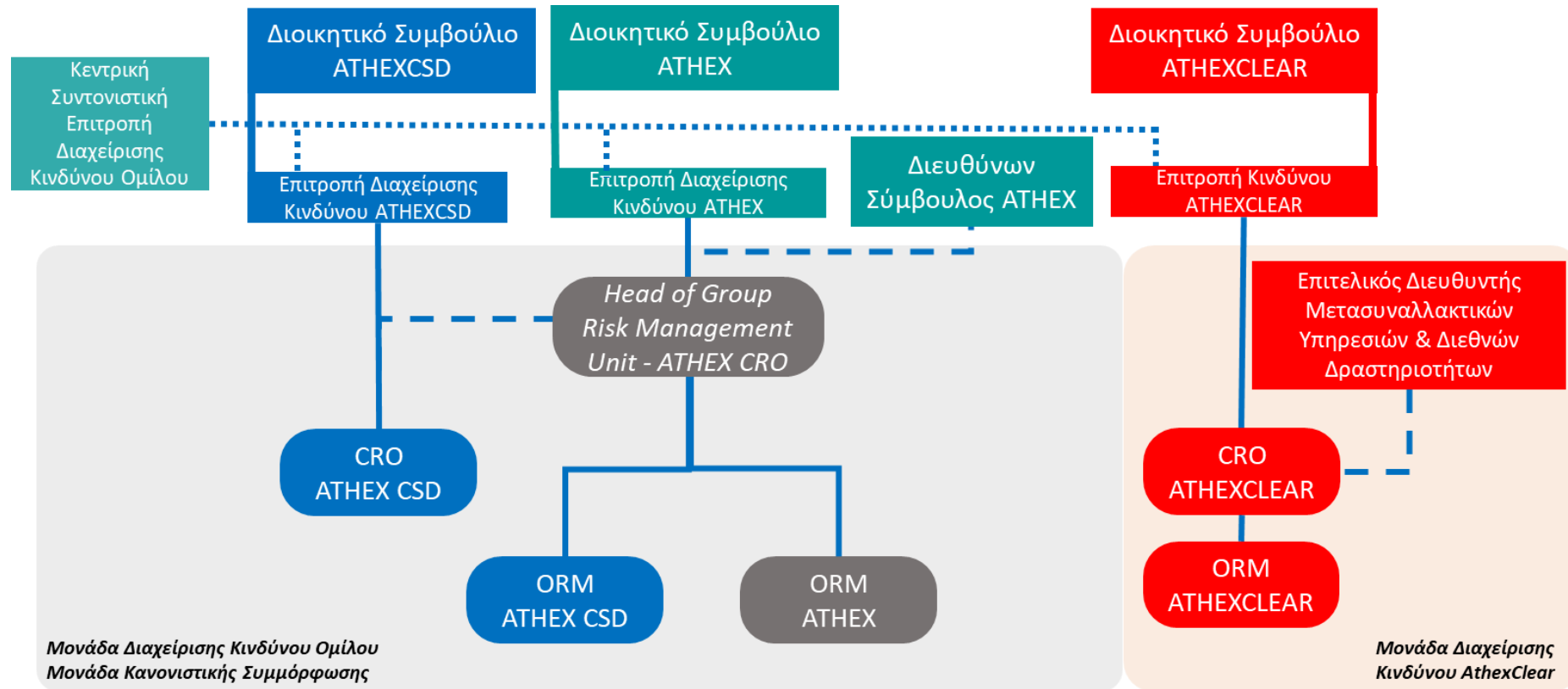
Σύνθετα κανονιστικά πλαίσια



Η προσέγγιση στη νομοθεσία Νόμος 4706/2020



Risk Function Governance στον όμιλο AthexGroup



Επιλογές ενός αποτελεσματικού τρόπου άσκησης της εποπτείας του ΔΣ

Η αξία του ρόλου του CRO και σε μη εισηγμένες εταιρίες

Επιλογή I: Μια επιτροπή στην οποία προεδρεύει ο CRO ή αναφέρεται σε μια επιτροπή διαχείρισης κινδύνων καθώς και σε ένα C-Level στέλεχος.

Επιλογή II: Διπλή αναφορά στην εκτελεστική επιτροπή και στο διοικητικό συμβούλιο

Επιλογή III: Απευθείας αναφορά στον Διευθύνοντα Σύμβουλο ή σε άλλο ανώτερο στέλεχος (π.χ. τον Οικονομικό Διευθυντή) με διπλή αναφορά στο διοικητικό συμβούλιο

Επιλογή IV: Απευθείας αναφορά αποκλειστικά στο διοικητικό συμβούλιο

Μερικά ερωτήματα που το BoD θα πρέπει να απαντήσει, όταν έχει υιοθετήσει το ρόλο του CRO (*):

- τον/την αντιλαμβάνονται οι Chief Officers, σαν ένα ισότιμο συνομιλητή, ως προς τις απολαβές, το κύρος, την πρόσβαση στον CEO κ.λ.π.?
- υπάρχει διαφάνεια και ανταλλαγή πληροφοριών ικανή να δώσει τη δυνατότητα στον CRO να είναι μια εποικοδομητική φωνή στον C-level διάλογο και προβληματικές?
- χρησιμοποιεί το ΔΣ τον CRO, σε ουσιαστικές και σε βάθος εποπτικές αναφορές? Είναι το ΔΣ η γραμμή αναφοράς του CRO?

(*) Πηγή: Protivity, [Positioning CRO for Success](#)

